

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/164952>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

**COÛTS  
D'OPPORTUNITÉ  
LIÉS A LA  
MAXIMISATION  
DE LA  
PERFORMANCE  
EN MARKETING**

*Olivier FURRER,  
Professeur associé, Nijmegen School of Management, University of Nijmegen*

*D. SUDHARSHAN,  
Professor of Business Administration,  
College of Commerce and Business Administration,  
University of Illinois*

---

L'article « *Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance marketing* » démontre dans le cas d'une étude empirique « *que la stratégie qui maximise la performance marketing d'une entreprise ne maximise pas sa performance financière* », ce qui crée des opportunités en termes de performance financière.

Mais qu'est-ce que la performance marketing ? Bien que sa définition ne soit pas explicite dans l'article, il semble que les auteurs la limitent à la satisfaction des clients actuels de l'entreprise (« *le but de toute entreprise est de satisfaire les besoins de ses clients* »). Le cas concret confirme cette vue restrictive.

La performance marketing est en effet mesurée par les critères suivants : fidélité des consommateurs, satisfaction des consommateurs, perception de la qualité et réputation de l'entreprise. Ces critères sont très axés sur la fidélisation des clients actuels (au moins pour les trois premiers) et il n'y a pas de critères mesurant la capacité de l'entreprise à trouver de nouveaux clients, ce qui est aussi important que de conserver les clients actuels : il ne s'agit donc que d'une mesure de la performance d'un marketing défensif.

Les lecteurs de la RFM qui ont des responsabilités marketing savent bien qu'une bonne stratégie marketing ne peut pas se limiter à la fidélisation et oublier la conquête ou la part de marché !

À l'inverse, la mesure de la performance financière comporte, à côté de critères financiers (amélioration du cash-flows, profit et valeur nette de l'entreprise), des critères qui mesurent sa performance commerciale et l'aspect offensif de son marketing en prenant en compte la conquête : croissance de la part de marché, des ventes et du chiffre d'affaires.

*Le comité de rédaction de la RFM*

---

**Résumé**

*Le concept de marketing suggère que les entreprises maximisent leur performance en marketing. Récemment cependant, certains auteurs en marketing stratégique ont proposé que la stratégie de marketing soit explicitement orientée vers la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Dans cet article, nous démontrons empiriquement que la stratégie qui maximise la performance en marketing d'une entreprise ne maximise pas sa performance financière. À cause de cette différence, la poursuite par une entreprise d'une stratégie visant à maximiser sa performance en marketing crée des coûts d'opportunité en termes de performance financière. Dans cet article, nous estimons l'ampleur de ces coûts d'opportunité pour des entreprises ayant différents types de ressources et poursuivant différentes stratégies.*

**Mots clefs :** Compétences en marketing - Théorie des ressources - Stratégie - Coûts d'opportunité.

**Abstract**

*The Marketing Concept literature has called for maximizing the marketing performance of a firm. More recently, the marketing strategy literature has called for marketing strategy to be explicitly oriented towards delivering shareholder value. In this paper, we empirically show that the strategy maximizing a firm's marketing performance does not maximize its financial performance. Because of this difference, the development of a marketing performance maximizing strategy creates opportunity costs in terms of financial performance. In this paper, we estimate the size of these opportunity costs for firms endowed with different kinds of resources and pursuing different types of strategies.*

**Key words :** Market-based assets - Resource-based theory - Strategy - Opportunity costs.

## INTRODUCTION

Est-ce que la maximisation de la performance en marketing d'une entreprise entraîne automatiquement la maximisation de sa performance financière ? De plus en plus de recherches laissent à penser que la réponse à cette question est non. Certaines études suggèrent en effet qu'une stratégie développée pour maximiser la performance en marketing d'une entreprise ne maximise pas nécessairement sa performance financière et vice-versa (Barwise, March et Wensley, 1989 ; Day et Fahey, 1988 ; Lane et Jacobson, 1995 ; Srivastava, Shervani et Fahey, 1998). Ce dilemme pose la question du choix du type d'objectifs qu'une entreprise doit poursuivre et nécessite des dirigeants d'entreprise qu'ils comprennent les conséquences d'un tel choix. Si, en effet, la maximisation de la performance en marketing d'une entreprise ne maximise pas sa performance financière, des coûts d'opportunité sont créés. Ils correspondent au manque à gagner qui résulte de l'emploi des ressources de l'entreprise à un usage qui ne procure pas le gain maximal en termes de performance financière. À notre connaissance, l'ampleur de ces coûts d'opportunité n'a pour l'instant jamais été estimée. Dans la littérature du marketing comme dans la pratique, on a généralement préféré résoudre ce dilemme en ignorant l'importance de ces coûts d'opportunité. Ces coûts d'opportunité peuvent cependant être importants, c'est pourquoi dans cet article, nous présentons les résultats d'une étude visant à estimer leur ampleur pour des entreprises possédant différents types de ressources et poursuivant différentes stratégies.

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

Notre étude aborde le dilemme du choix des objectifs à maximiser en se fondant sur la théorie des avantages concurrentiels basés sur les ressources (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Quélin et Arrègle, 2000) et ses développements dans la littérature marketing (Capron et Hulland, 1999 ; Dickson, 1996 ; Hunt et Morgan 1995, 1996 ; Srivastava, Shervani et Fahey, 1998).

La théorie des ressources s'intéresse à la relation entre les ressources que possède une entreprise et sa performance. Un des éléments-clés de cette théorie est qu'un avantage concurrentiel défendable ne peut être atteint que s'il est basé sur des res-

sources qui sont de valeur, rares, difficilement imitables et difficilement substituables (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Quélin et Arrègle, 2000). Différents types de ressources réunissant ces caractéristiques ont été identifiés : le stock de connaissances que possède une entreprise, sa culture d'entreprise, ses savoir-faire, les technologies de l'information qu'elle utilise, ses compétences en marketing, ainsi que d'autres actifs intangibles qu'elle possède ou contrôle (Amit et Shoemaker, 1993 ; Barney, 1986 ; Furrer, Sudharshan et Thomas, 2001 ; Grant, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992). Comme il a été suggéré par Cool et Schendel (1988) et d'autres auteurs (Barney, 1991 ; Grant, 1991), une entreprise crée un avantage concurrentiel défendable par l'adéquation entre ses ressources et sa stratégie. Ce concept d'adéquation est semblable au concept traditionnel de la stratégie (Andrews, 1971 ; Hofer et Schendel, 1978), qui veut qu'une entreprise développe sa stratégie sur la base de ses forces et faiblesses afin de profiter des opportunités issues de l'environnement concurrentiel et de se protéger des risques liés à ce même environnement.

Depuis peu, les chercheurs en marketing se sont mis à examiner les implications en marketing de la théorie des ressources et du rôle stratégique des compétences marketing (e.g., Capron et Hulland, 1999 ; Dickson, 1996 ; Hunt et Morgan, 1995, 1996 ; Srivastava, Shervani et Fahey, 1998). Pour ces chercheurs, les clients et les distributeurs ne sont plus simplement les objets d'actions de marketing, mais sont également des actifs stratégiques qui doivent être cultivés et déployés afin d'améliorer la valeur pour les actionnaires. Srivastava, Shervani et Fahey (1998), en particulier, ont suggéré que les compétences en marketing influencent la performance du marketing d'une entreprise qui, à son tour, influence la valeur pour les actionnaires. Ceci est en accord avec le concept de marketing selon lequel la maximisation de la performance en marketing entraîne la maximisation de la performance financière. D'une manière générale, le concept de marketing suggère que le but de toute entreprise est de satisfaire les besoins de ses clients dans le but de maximiser sa performance financière à long terme (e.g., Houston, 1986 ; Levitt, 1960 ; Webster, 1988).

Cependant, d'autres auteurs ont commencé à questionner les fondements même du concept de marketing (Marion, 1995, 1999 ; Pras, 1999). Le lien

automatique entre performance en marketing et performance financière a également été remis en cause par les résultats de plusieurs recherches empiriques. Par exemple, Narver et Slater (1990), comme Jaworski et Kohli (1993) ont étudié les relations entre l'orientation-marché et différentes mesures de performance financière. Mais, les résultats de ces recherches ne sont pas des plus convaincants (voir Denis, Czellar et Graber (2000) pour une revue des études empiriques). Jones et Sasser (1995) ont également montré que la satisfaction des consommateurs n'était pas nécessairement corrélée avec la performance financière et que de nombreux clients même satisfaits n'étaient pas fidèles. Rust, Zahorik et Keiningham (1995) ont montré que la maximisation de la qualité de service ne maximisait pas la performance financière parce qu'à partir d'un certain point, les coûts liés à l'augmentation de la qualité dépassent les revenus additionnels.

Si, donc, la maximisation de la performance en marketing n'entraîne pas une maximisation de la performance financière et, si la performance d'une entreprise est fonction du degré d'adéquation entre sa stratégie et ses ressources, une entreprise avec un stock de ressources donné aura deux stratégies optimales différentes, l'une maximisant sa performance en marketing et l'autre maximisant sa performance financière. Si ces deux stratégies sont très différentes, voire incompatibles, il se pose alors la question de savoir quel objectif une entreprise doit chercher à maximiser et quelles sont les conséquences d'un tel choix car, en effet, la maximisation de la performance dans l'une des métriques va créer des coûts d'opportunité (ou des manques à gagner) dans l'autre.

## **ETUDE EMPIRIQUE**

Afin d'évaluer les coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing d'une entreprise, nous avons collecté des données auprès d'un échantillon d'entreprises qui produisent et/ou commercialisent des éléments de technologies du marketing. Les technologies du marketing sont des ensembles de *processus* (par exemple, processus de prise de commande ou de distribution de coupons), *instruments (hardware)* (par exemple, scanners) ou *logiciels (software)* (par exemple, systèmes de soutien à la décision pour la fixation des prix ou d'aide au développement de nouveaux produits)

(Alexandre, Furrer et Sudharshan, 2000 ; Burke et al., 1990 ; Furrer, Perrinjaquet et Sudharshan, 2002 ; Van Wyk, 1996) intégrés dans les fonctions du marketing. Le secteur est relativement nouveau et en forte croissance. Nous avons envoyé un questionnaire au président de la direction générale d'un échantillon de 313 entreprises américaines. 52 questionnaires complets et utilisables ont été reçus en retour pour un taux de réponse de 16,61 %. Ce taux de réponse est comparable à ceux qui sont reportés dans la littérature et qui varient entre 5,9 % et 22 % (Gatignon et Robertson, 1989 ; Gatignon et Xuereb, 1997). Etant donné la nature relativement jeune et en pleine croissance de ce secteur et des entreprises qui le compose, ce taux de réponse est raisonnable. Toutes les entreprises de notre échantillon ont été fondées après 1972, la moitié d'entre elles après 1987. 64% de ces entreprises avaient également un taux de croissance annuel supérieur à 20% au moment de notre enquête (1998). Il peut également être relevé que la taille médiane des échantillons reportés pour des études concernant de nouvelles entreprises est de 57 (Carter, Stearns, Reynolds et Miller, 1994). Une analyse des caractéristiques des entreprises qui n'ont pas répondu à notre enquête montre qu'il n'y a pas de différences en termes de taille ou de localisation géographique. La seule différence que nous avons identifiée entre les entreprises de notre échantillon et celles qui n'ont pas répondu au questionnaire concerne le degré de diversification. Probablement en raison d'un problème d'identification avec le secteur des technologies de marketing, les entreprises les plus diversifiées sont moins représentées dans notre échantillon que dans la population étudiée.

## **Stock de ressources**

Afin de mesurer le stock de ressources des entreprises qui sont entrées dans le secteur des technologies de marketing, nous avons utilisé leur origine comme approximation. Une entreprise entrant dans un nouveau secteur est, soit originaire d'un autre secteur, soit a été spécialement créée pour ce nouveau secteur. Les premières utilisent les ressources qu'elles ont développées dans leur secteur d'origine pour créer un avantage concurrentiel dans le nouveau secteur. Les autres cherchent à développer un avantage concurrentiel grâce à des ressources particulièrement adaptées au nouveau secteur (Montgomery et Hariharan, 1991). Pour les entre-

prises issues d'un autre secteur, les ressources qu'elles possèdent grâce à leurs activités passées agissent à la fois comme source et comme contrainte de leurs comportements stratégiques actuels (Chandler, 1962). Par conséquent, lors de la phase initiale du développement d'un nouveau secteur, l'origine des entreprises qui s'y trouvent peut être considéré comme un indicateur du type de ressources que celles-ci possèdent.

Dans le secteur des technologies de marketing, deux types de ressources peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel : les compétences technologiques et la connaissance du marché « marketing ». Les avantages des spécialistes du marché « marketing » résident dans leurs connaissances des besoins et désirs marketing des clients et les avantages des spécialistes technologiques viennent de leur maîtrise des nouvelles technologies. Sur la base d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises de technologies du marketing, il a été possible d'identifier, à l'intérieur de ce secteur, quatre types d'entreprises d'origines différentes. Celles-ci peuvent être classifiées en quatre groupes ayant des ressources comparables<sup>(1)</sup>.

Les Généralistes (G) sont des entreprises qui sont entrées dans le secteur des technologies du marketing afin de profiter de leurs avantages en termes de connaissances du marché marketing et de leurs compétences technologiques. Ces entreprises sont généralement des divisions ou des filiales de grands groupes ayant développé des technologies du marketing pour leurs besoins propres et qui ont ensuite décidé d'externaliser ces activités.

Les Spécialistes Marketing (SM) sont des entreprises avec une origine marketing, généralement des divisions ou des filiales de grandes entreprises de recherche en marketing. Ces entreprises sont entrées dans le secteur des technologies du marketing en adaptant les technologies existantes aux besoins particuliers des applications au marketing. Pour entrer dans l'industrie des technologies du marketing, ces entreprises ont dû acquérir ou développer des compétences technologiques.

Les Spécialistes Technologiques (ST) sont des entreprises avec une origine technologique, qui ont généralement débuté leurs activités comme divisions ou comme filiales de grandes firmes technologiques.

Pour ces entreprises, entrer dans l'industrie des technologies du marketing a été le résultat de l'adaptation de leurs technologies pour un nouveau marché, le marché marketing.

Les Innovateurs en Technologies du Marketing (ITM) sont des entreprises qui ont été spécifiquement créées pour exploiter le marché des technologies du marketing. Elles ont généralement été fondées par un individu ou un groupe d'individus pour développer des produits et services pour le marché des technologies du marketing et ont été dotées de ressources spécifiques à cette industrie.

Afin d'identifier à quel groupe de ressources une entreprise appartient, nous avons demandé aux répondants d'identifier le scénario décrivant le mieux la façon dont leur entreprise est entrée dans l'industrie des technologies du marketing. Cinq scénarios étaient proposés : votre entreprise est (1) une nouvelle entreprise indépendante spécialement fondée pour le secteur des technologies marketing ; (2) une entreprise ou une filiale fondée pour adapter à l'industrie des technologies du marketing de nouvelles technologies disponibles au sein d'une entreprise déjà existante ; (3) une entreprise ou une filiale créée pour adapter au marché des technologies du marketing des compétences en marketing disponibles au sein d'une entreprise déjà existante ; (4) une filiale d'une entreprise existante fondée pour développer de nouvelles (pour l'entreprise) technologies spécifiques au secteur des technologies du marketing ; (5) une filiale d'une entreprise existante fondée pour vendre des technologies du marketing initialement développées pour un usage interne.

Parmi les 52 entreprises de notre échantillon, 6 ont été classées comme généralistes (scénarios 4 et 5), 8 comme des spécialistes en marketing (scénario 3), 16 comme des spécialistes technologiques (scénario 2), 21 comme des innovateurs en technologies du marketing (scénario 1) et l'origine d'une entre-

(1) —

Dans cet article, nous appelons groupes de ressources des groupes d'entreprises ayant des ressources comparables. Ces entreprises possèdent des ressources comparables mais pas identiques, c'est-à-dire qu'à l'intérieur d'un groupe de ressources, les entreprises possèdent le même type de ressources ou de compétences (marketing ou technologiques), mais ces ressources ou ces compétences sont bien sûr uniques pour chaque entreprise. Si elles étaient identiques, elles ne pourraient pas être une source d'avantage concurrentiel.

prise n'a pas pu être identifiée (cette entreprise a été retirée des analyses).

### Stratégies

Quatre dimensions stratégiques génériques ont été identifiées par Miller (1986, 1987) : l'orientation produit, l'orientation marché, la concentration des activités et le contrôle des coûts. Ces dimensions sont semblables à celles de Porter (1980, 1985), si ce n'est que la dimension de la différenciation est divisée entre différenciation par l'innovation produit et différenciation par le marketing. Ces quatre dimensions stratégiques ne sont pas mutuellement exclusives (Cambell-Hunt, 2000 ; Miller et Dess, 1993), les entreprises peuvent être à la fois concentrées et innovatrices ou avoir une large gamme d'activités et contrôler étroitement leurs coûts (Miller, 1986, 1987).

Afin de mesurer l'importance de ces quatre dimensions stratégiques, nous avons adapté les *items* développés par Dess et Davis (1984) pour l'opérationnalisation des stratégies génériques de

Porter (1980, 1985). Ces *items* sont pour l'orientation produit : (1) strict contrôle de la qualité des produits/services ; (2) développement et amélioration des produits/services existants ; (3) publicité produit. Pour l'orientation marketing, ils sont : (1) bonne réputation au sein de l'industrie ; (2) innovation dans les techniques/méthodes de marketing ; (3) personnel expérimenté et bien formé. Pour la concentration des activités : (1) capacité à faire des produits et services spéciaux ; (2) innovation dans les processus de production ; (3) produits et services pour des segments à prix élevés. Pour le contrôle des coûts : (1) prix compétitifs ; (2) accès préférentiel aux matières premières ; (3) niveau des stocks élevé. L'importance de chacun de ces *items* a été évaluée sur une échelle de Likert à 5 positions, de pas important du tout à très important. Ces quatre dimensions sont mesurées par les scores factoriels issus d'analyses factorielles confirmatoires et leur fiabilité a été évaluée à l'aide de coefficients alpha de Cronbach. Pour les quatre dimensions, ces coefficients sont : 0,70 pour l'orientation produit ; 0,63 pour le contrôle des coûts ; 0,78 pour l'orientation marché ; 0,65 pour la concentration (cf. tableau 1).

**Tableau 1**

#### Scores factoriels pour les quatre dimensions stratégiques

Variables stratégiques	Dimensions stratégique			
	O-P*	Coûts	O-M**	Con.***
Stricte contrôle de la qualité des produits/services	0,840			
Développement et amélioration des produits/services existants	0,706			
Publicité produit	0,698			
Prix compétitifs		0,781		
Accès préférentiel aux matières premières		0,727		
Niveau élevé des stocks		0,719		
Bonne réputation au sein de l'industrie			0,847	
Innovation dans les techniques/méthodes marketing			0,815	
Personnel expérimenté et bien formé			0,806	
Capacité à fournir des produits et des services spéciaux				0,797
Innovation dans les processus de production				0,783
Produits et services pour des segments à prix élevés				0,561
Alpha de Crombach	0,70	0,63	0,78	0,65

O-P : Orientation produit, \*\*O-M : Orientation-Marché, \*\*\*Con. : Concentration.N = 51

### Performances financière et marketing

Mesurer la performance financière de nouvelles entreprises représente des difficultés particulières. Les nouvelles entreprises n'ont qu'un court historique et ne sont pas supposées présenter des bénéfices avant plusieurs années. Miller, Wilson et Adams (1988) aussi bien que Day et Fahey (1988) ont décrit les limitations liées à l'utilisation des mesures de performance traditionnelles (rentabilité des investissements, cash-flow, gains pour les actionnaires) pour l'évaluation des nouvelles entreprises. C'est pourquoi, à la suite de Chandler et Hanks (1993), nous avons utilisé trois *items* pour mesurer la croissance de l'entreprise : (1) la croissance de la part de marché ; (2) l'amélioration des cash-flows ; (3) la croissance des ventes, ainsi que trois *items* pour mesurer le volume des affaires : (1) les profits ; (2) le chiffre d'affaires ; (3) la valeur nette de l'entreprise. Chacun de ces *items* a été mesuré sur une échelle de Likert à 6 points. Un indice de la performance financière a été construit à l'aide d'une analyse factorielle. Seul le premier facteur qui représente 61,6 % de la variance et possède un coefficient de fiabilité de 0,69 a été retenu pour cet indice (cf. : tableau 2A).

Tableau 2	
Mesures de la performance financière et marketing	
A. Performance financière	Loadings
Croissance de la part de marché	0,749
Amélioration des cash-flows	0,760
Croissance des ventes	0,776
Chiffre d'affaires	0,820
Profits	0,813
Valeur nette de l'entreprise	0,788
Alpha de Crombach	0,69
B. Performance marketing	Loadings
Satisfaction des consommateurs	0,897
Réputation de l'entreprise	0,844
Fidélité des consommateurs	0,805
Perception de la qualité	0,754
Alpha de Crombach	0,62
N = 51	

Les chercheurs en marketing se sont depuis longtemps intéressés aux mesures de performance en marketing comme la valeur d'une marque (e.g., Aaker, 1991 ; Keller, 1993 ; Shocker, Srivastava et Ruekert, 1994), la réputation d'une entreprise (e.g., Fombrun, 1996), la satisfaction des consommateurs (e.g., Anderson et Sullivan, 1993 ; Yi, 1990), la fidélité des consommateurs (e.g., Jones et Sasser, 1995 ; Oliver, 1999 ; Reichheld, 1996 ; Reichheld et Sasser, 1990), la qualité perçue (Rust, Zahorik et Keiningham, 1995). Afin de mesurer la performance en marketing, nous avons utilisé quatre *items* : (1) la fidélité des consommateurs ; (2) la satisfaction des consommateurs ; (3) la réputation de l'entreprise ; (4) la perception de la qualité. Ces quatre *items* ont été évalués en comparaison des principaux concurrents à l'aide d'échelles de Likert à 5 positions (1 = bien en dessous de la moyenne ; 5 = bien au-dessus de la moyenne). Un indice de la performance en marketing a été construit à l'aide d'une analyse factorielle. Seul le premier facteur, qui représente 68,3 % de la variance et possède un coefficient de fiabilité de 0,62 a été retenu pour cet indice (cf. : tableau 2B).

L'indice de la performance en marketing et celui de la performance financière sont corrélés ( $R^2 = 62,1\%$ )<sup>(2)</sup>.

### RÉSULTATS

#### Stratégies optimales pour chacun des groupes de ressources comparables

La performance d'une entreprise est fonction du degré d'adéquation entre les ressources qu'elle possède et sa stratégie à long terme. Pour une entreprise avec un stock de ressources donné, nous avons opérationnalisé le degré d'adéquation comme l'écart entre la stratégie actuelle de l'entreprise et la stratégie optimale pour le groupe d'entreprises, ayant des

(2) —  
Afin d'éviter un problème de décalage temporel pouvant exister entre des objectifs à court terme et des objectifs à plus long terme, les deux indices de performance marketing et financière ont été composés à la fois d'indicateurs à court terme comme les profits pour la performance financière et la fidélité des consommateurs pour la performance marketing et d'indicateurs à plus long terme comme la croissance de la part de marché pour la performance financière et la réputation de l'entreprise pour la performance marketing.



ressources comparables, auquel elle appartient. Cet écart (ou distance stratégique) est mesuré par la distance euclidienne entre la position de l'entreprise dans l'espace stratégique formé par les quatre dimensions stratégiques et la stratégie optimale pour le groupe auquel elle appartient dans le même espace stratégique.

Nous avons opérationnalisé la stratégie optimale pour chacun des groupes d'entreprises ayant des ressources comparables comme la position de la stratégie médiane des entreprises du groupe ayant une performance supérieure à la moyenne de l'industrie<sup>(3)</sup>. Nos données n'étant pas norma-

lement distribuées et notre échantillon étant de petite taille, nous avons choisi la position médiane plutôt que la position moyenne parce que celle-ci est plus robuste dans une telle situation (Bharadwaj, 2000).

Pour chacun des groupes, nous avons calculé la position de la stratégie optimale en termes de performance financière ainsi que la position de la stratégie optimale en termes de performance en marketing. Le tableau 3 présente les stratégies optimales en termes de performance marketing et de performance financière pour chacun des groupes de ressources comparables.

**Tableau 3**

**Stratégies optimales pour chacun des groupes d'entreprises ayant des ressources comparables**

*A. Stratégies maximisant la performance financière*

<i>Dimensions stratégiques</i>	<i>Groupes de ressources comparables</i>			
	<i>Généralistes</i> (N = 6)	<i>Spécialistes marketing</i> (N = 8)	<i>Spécialistes technologiques</i> (N = 16)	<i>Innovateurs en technologies marketing</i> (N = 21)
<i>O-P*</i>	0,439	-0,173	0,033	0,255
<i>Coûts</i>	0,322	-1,383	-0,521	-0,569
<i>O-M**</i>	0,927	0,334	-0,682	0,653
<i>Concentration</i>	0,050	1,991	0,465	-0,264

*B. Stratégies maximisant la performance marketing*

<i>Dimensions stratégiques</i>	<i>Groupes de ressources comparables</i>			
	<i>Généralistes</i> (N = 6)	<i>Spécialistes marketing</i> (N = 8)	<i>Spécialistes technologiques</i> (N = 16)	<i>Innovateurs en technologies marketing</i> (N = 21)
<i>O-P*</i>	0,939	-0,173	0,268	0,656
<i>Coûts</i>	0,237	-1,067	0,865	-0,449
<i>O-M**</i>	0,909	0,678	-0,031	0,476
<i>Concentration</i>	0,775	1,016	0,781	-0,643

Les valeurs présentées dans ce tableau correspondent aux coordonnées des stratégies optimales pour les quatre groupes d'entreprises ayant des ressources comparables dans l'espace formé par les quatre dimensions stratégiques issues de l'analyse factorielle. Le panneau A présente les coordonnées des stratégies qui maximisent la performance financière et le panneau B présente celles des stratégies qui maximisent la performance marketing.

\*O-P : Orientation produit, \*\*O-M : Orientation-Marché

(3) —

D'autres stratégies optimales (telles que la stratégie la plus performante, la moyenne de l'industrie, la moyenne de chacun des groupes, la médiane de l'industrie, etc.) ont été testées,

mais c'est la stratégie médiane des entreprises du groupe ayant une performance supérieure à la moyenne de l'industrie qui donne les meilleurs résultats.

La distance euclidienne entre la stratégie optimale en termes de performance financière et la stratégie optimale en termes de performance en marketing est de 0,502 pour les innovateurs en technologies marketing, de 0,885 pour les généralistes, de 1,081 pour les spécialistes marketing et de 1,581 pour les spécialistes technologiques. Ces valeurs sont issues de variables normalisées avec une moyenne de 0 et un écart-type de 1.

$$Perf_{f_n} = \beta \cdot DS_{f_n} + Perf_n^* + \varepsilon \quad (1)$$

L'équation (1) présente le modèle de régression utilisé pour évaluer le degré d'adéquation entre la stratégie d'une entreprise et son stock de ressources.  $Perf_{f_n}$  représente la performance de l'entreprise  $f$  appartenant au groupe de ressources comparables  $n$ . Cette performance est fonction de la distance stratégique ( $DS_{f_n}$ ) entre la stratégie de l'entreprise  $f$  et la stratégie optimale pour les entreprises du groupe de ressources comparables  $n$  et la performance à l'optimum ( $Perf_n^*$ ).  $Perf_n^*$  est la performance médiane des entreprises du groupe  $n$  ayant une performance supérieure à la moyenne de l'industrie.

La performance financière des entreprises ayant une stratégie financière optimale est de 0,829 pour les généralistes, de 0,180 pour les spécialistes en marketing, de 0,506 pour les spécialistes technologiques et de 0,574 pour les innovateurs en technologies du marketing. Le coefficient  $b$  pour le modèle de régression de la performance financière est -0,521, significatif à un niveau de 0,0001 avec un  $R^2$  de 0,702 ( $F = 80,117$ ), également significatif à un niveau de 0,0001.

La performance en marketing des entreprises ayant une stratégie de marketing optimale est de

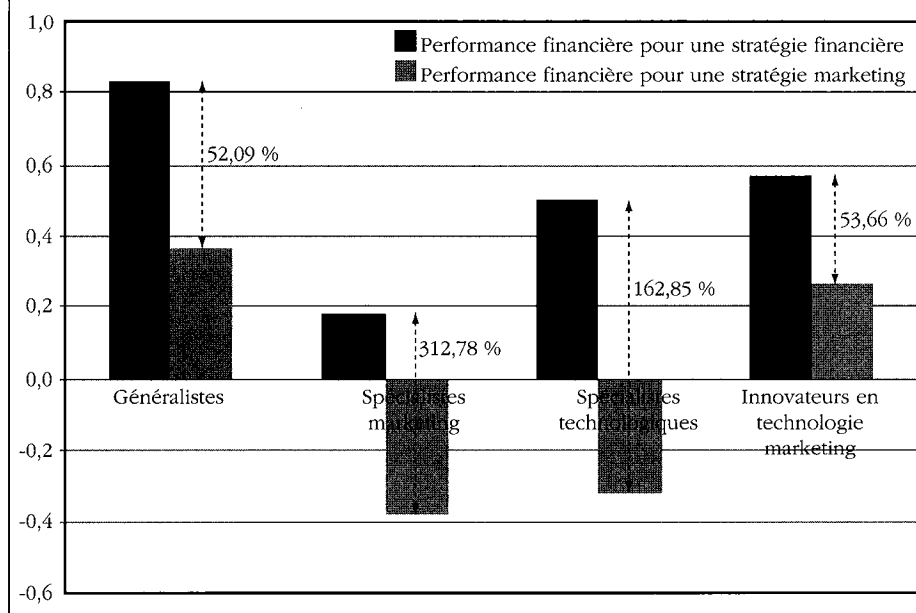
0,807 pour les généralistes, de 0,910 pour les spécialistes du marketing, de 0,807 pour les spécialistes technologiques et de 0,842 pour les innovateurs en technologies du marketing. Le coefficient  $\beta$  pour le modèle de régression de la performance marketing est -0,450, significatif à un niveau de 0,0001 avec un  $R^2$  de 0,726 ( $F = 113,706$ ), également significatif à un niveau de 0,0001.

#### **Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing au détriment de la performance financière**

Comme nous l'avons mentionné, l'indice de la performance en marketing et celui de la performance financière sont fortement corrélés ( $R^2 = 62,1\%$ ). Cependant, cette corrélation est loin d'être parfaite et la décision de maximiser l'une ou l'autre de ces mesures de performance peut avoir des conséquences importantes pour les entreprises. La littérature du marketing que nous avons présentée ci-dessus suggère que les entreprises devraient maximiser leur performance financière plutôt que leur performance en marketing (Day et Fahey, 1988 ; Shrivastava, Shervani et Fahey, 1998). Cependant, certaines entreprises, suivant l'appel du concept de marketing, développent leur stratégie afin de maximiser leur performance en marketing. Il s'agit d'évaluer les conséquences d'un tel choix. Etant donné la distance existant entre les deux stratégies optimales, la maximisation de l'une entraîne automatiquement une sous-optimisation de l'autre, créant ainsi des coûts d'opportunité. Nous avons utilisé le modèle de l'équation 1 afin d'évaluer l'ampleur de ces coûts d'opportunité.

Figure 1

Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance marketing



La figure 1 présente les conséquences financières d'une stratégie maximisant la performance en marketing. En termes absolus, les innovateurs en technologies du marketing souffrent des moindres coûts d'opportunité (0,308), suivis par les généralistes (0,461), les spécialistes en marketing (0,563) et les spécialistes technologiques (0,824). Si l'on considère ces résultats en termes relatifs, les généralistes souffrent des moindres coûts d'opportunité (52,09 %), suivis par les innovateurs en technologies du marketing (53,66 %), les spécialistes en marketing (162,85 %) et les spécialistes technologiques (312,78 %). Choisir de maximiser la performance du marketing entraîne donc des coûts d'opportunité qui peuvent être considérables en termes de performance financière. Cependant, les conséquences de ce choix ne sont pas toutes les mêmes. Les généralistes et les innovateurs en technologies du marketing souffrent des coûts d'opportunité sensiblement moindres que les spécialistes en marketing et les spécialistes technologiques. Les coûts d'opportunité semblent, en effet, être influencés par le type de ressources que possède une entreprise. Les entreprises avec des ressources spécialisées souffrent de coûts d'opportunité sensiblement plus importants que les entreprises avec des ressources qui sont moins spécialisées. Ces dernières présentent des résultats moins sensibles (plus robustes) au choix de l'objectif à maximiser.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Dans le secteur des technologies du marketing, nous avons identifié quatre groupes d'entreprises ayant des ressources comparables (les généralistes, les spécialistes en marketing, les spécialistes technologiques et les innovateurs en technologies du marketing). Pour chacun de ces groupes, nous avons identifié une stratégie qui maximise la performance financière et une stratégie qui maximise la performance en marketing. Nous avons montré que ces deux stratégies étaient très différentes. Sur la base du modèle de l'équation 1, dans lequel la

performance financière comme la performance en marketing sont inversement proportionnelles à la distance entre la stratégie d'une entreprise et la stratégie optimale pour le groupe d'entreprises ayant des ressources comparables auquel elle appartient, nous avons mis en évidence l'existence de coûts d'opportunité en termes de performance financière que subissent les entreprises cherchant à maximiser leur performance en marketing. Ces résultats indiquent qu'il existe un « trade-off » entre performances financière et marketing et que l'amplitude de ce « trade-off » n'est pas la même pour les entreprises des différents groupes de ressources comparables. Les généralistes ont les stratégies les plus robustes, c'est-à-dire que la poursuite d'une stratégie de marketing optimale à moins d'effet sur la performance financière que les stratégies des autres groupes. En termes de robustesse, les généralistes sont suivis par les innovateurs en technologies du marketing et les spécialistes technologiques. Quant aux spécialistes en marketing, ils présentent le niveau de robustesse le plus faible. Ce problème de robustesse des stratégies a des implications importantes pour les managers d'entreprises ayant des ressources spécialisées, ceux-ci doivent donc être très attentifs quant au choix des objectifs à maximiser. Choisir de maximiser des objectifs de marketing risque d'entraîner des coûts d'opportunité énormes en termes de perfor-

mance financière. Ces résultats laissent également supposer que les entreprises qui développent des stocks de ressources leur permettant d'être des généralistes auront de plus grandes chances de dominer leur industrie dans le long terme car leur performance est moins sensible (plus robuste) au choix des objectifs à maximiser.

Il est important de comprendre pourquoi certaines entreprises choisissent de maximiser leur performance en marketing aux dépens de leur performance financière. Nous avons déjà mentionné que le concept de marketing propose la poursuite de tels objectifs. D'un point de vue institutionnel, Cyert et March (1963) ont montré que les entreprises ayant une rationalité limitée ne cherchent pas nécessairement des solutions optimales, mais plutôt des solutions satisfaisantes. Hambrick et Mason (1984) ont également mis en évidence que les choix stratégiques et le choix d'un objectif de performance sont partiellement déterminés par les caractéristiques fonctionnelles des dirigeants et Smith et White (1987) ont montré que le parcours de carrière d'un dirigeant influençait ses choix stratégiques. Les dirigeants issus de différentes fonctions de l'entreprise ont tendance à percevoir une situation stratégique sur la base de la sous-culture de leur département (Deshpandé et Webster, 1989 ; Ruekert et Walker, 1987) et de prendre leur décision sur la base de ces perceptions. Les dirigeants du marketing, formés au concept de marketing, ont ainsi tendance à donner la priorité aux stratégies visant à maximiser la performance en marketing et les dirigeants issus de la

fonction financière à maximiser la performance financière.

Il faut relever que notre étude possède aussi certaines limites. Les résultats que nous avons présentés reposent sur un petit échantillon d'entreprises d'un secteur particulier, en pleine phase de croissance. Il est donc difficile de savoir si ces résultats sont généralisables à d'autres secteurs, en particulier à ceux qui sont dans leur phase de maturité. Le niveau élevé de signification des résultats de notre étude, malgré la petite taille de l'échantillon, laisse supposer que les phénomènes que nous avons mis en évidence existent bel est bien. Notre étude ouvre de ce fait la voie à de nouvelles recherches se basant sur des échantillons de plus grande taille. Il devrait également être intéressant, pour de futures recherches empiriques, de se concentrer sur la généralisation et la triangulation de nos résultats. D'autres secteurs et d'autres contextes concurrentiels peuvent utilement être étudiés afin de tester la robustesse de nos résultats. Le rôle de l'environnement concurrentiel devrait, en particulier, être attentivement évalué. En effet, notre étude a été effectuée dans le cadre d'une industrie en phase de croissance, il serait important également de tester notre modèle dans le cadre d'industries en phase de maturité et en phase de déclin. Des recherches longitudinales devraient aussi être entreprises afin d'étudier l'évolution de l'adéquation entre ressources et stratégie. Il s'agirait de mieux comprendre comment une entreprise peut améliorer sa performance en modifiant son stock de ressources et/ou sa stratégie.

## RÉFÉRENCES

- Aaker D.A. (1991) - *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press.
- Alexandre M.T., Furrer O. et Sudharshan D. (2000) - Marketing Technology Management: An Emerging Function and a Process for the Management of a Core Competence, *Marketing Theory and Application, AMA Winter Educators' Conference*, 11, éd. J. P. Workman, Jr. et W. D. Perreault Jr., Chicago, American Marketing Association, 63-71.
- Anderson E.W., Sullivan M.W. (1993) - The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12, 2, 125-143.
- Andrews K.R. (1971) - **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood (IL), Dow Jones Irwin.
- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993) - Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Arrègle J.-L. (2000) - L'approche fondée sur les ressources, **Les nouvelles approches de la gestion des organisations**, éd. J.-L. Arrègle, E. Cauvin, M. Ghertman, B. Grand et P. Rousseau, Paris, Economica, 193-238.
- Barney J.B. (1986) - Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney J.B. (1991) - Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barwise P., Marsh P.R. et Wensley R. (1989) - Must Finance and Strategy Clash? *Harvard Business Review*, 67, 5, 85-90.
- Bharadwaj, A.S. (2000) - A Resource-based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, 24, 1, 169-196.
- Burke R. R., Rangaswamy A., Eliashberg J. et Wind J. (1990) - A Knowledge-based System for Advertising Design, *Marketing Science*, 9, 3, 212-229.
- Cambell-Hunt C. (2000) - What Have We Learn about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis, *Strategic Management Journal*, 21, 2, 127-154.
- Capron L., Hulland J. (1999) - Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View, *Journal of Marketing*, 63, 2, 41-54.
- Carter N.M., Stearns T.M., Reynolds P.D. et Miller B.A. (1994) - New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base, *Strategic Management Journal*, 15, 1, 21-41.
- Chandler A.D. Jr. (1962) - **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**, Cambridge (MA), MIT Press.
- Chandler G.N., Hanks S.H. (1993) - Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study, *Journal of Business Venturing*, 8, 4, 391-408.
- Cool K., Schendel D.E. (1988) - Performance Differences Among Strategic Group Members, *Strategic Management Journal*, 9, 3, 207-223.
- Cyert R.M., March J.G. (1963) - **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Day G.S., Fahey L. (1988) - Valuing Market Strategies, *Journal of Marketing*, 52, 3, 45-57.
- Denis J.-E., Czellar S. et Graber S. (2000) - Orientation Marché et Performance: Intégration des évidences empiriques, *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès International de l'Association française du marketing*, 2, éd. R. Michon, J.C. Chebat and F. Colbert, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 1005-1016.
- Deshpandé R., Webster F.E. Jr. (1989) - Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.
- Dess G.G., Davis P.S. (1984) - Porter's (1980) - Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27, 3, 467-488.
- Dickson P.R. (1996) - The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory, *Journal of Marketing*, 60, 4, 102-106.
- Fombrun, C. (1996) - **Reputation: Realizing Value from Corporate Image**, Boston: Harvard Business School Press.

- Furrer O., Perrinjaquet A. et Sudharshan D. (2002) - **Les technologies marketing et leur impact sur la structure des entreprises**, Cahier de recherche, Université de Nimègue, Nimègue.
- Furrer O., Sudharshan D. et Thomas H. (2001) - Organizational Structure in a Global Context: The Structure-Intangible Asset Portfolio Link, **The Valuation of Intangible Assets in Global Operations**, éd. F.J. Contractor, Westport, Quorum Book, 334-353.
- Gatignon H., Robertson T.S. (1989) - Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects, *Journal of Marketing*, 53, 1, 35-49.
- Gatignon H., Xuereb J.-M. (1997) - Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.
- Grant R.M. (1991) - The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984) - Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.
- Hofer C., Schendel D. (1978) - **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, St. Paul (MN), West Publishing Company.
- Houston F. (1986) - The Marketing Concept: What it is and What it is Not, *Journal of Marketing*, 50, 2, 81-87.
- Hunt S.D., Morgan R.M. (1995) - The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59, 2, 1-15.
- Hunt S.D., Morgan R.M. (1996) - The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, 60, 4, 107-114.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993) - Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Jones T.O., Sasser W.E. Jr. (1995) - Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 73, 6, 88-99.
- Keller K.L. (1993) - Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.
- Lanc V., Jacobson R. (1995) - Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity, *Journal of Marketing*, 59, 1, 63-77.
- Levitt T. (1960) - Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38, 4, 45-56.
- Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992) - The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13, 5, 363-380.
- Marion G. (1995) - Le marketing management en question, *Revue française de gestion*, Janvier, 15-30.
- Marion G. (1999) - La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing, *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, 81-90.
- Miller A., Dess G.G. (1993) - Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, 30, 4, 553-585.
- Miller D. (1986) - Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7, 3, 233-249.
- Miller D. (1987) - The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy, *Strategic Management Journal*, 8, 1, 55-76.
- Miller A., Wilson B. et Adams M. (1988) - Financial Performance Patterns of New Corporate Ventures: An Alternative to Traditional Measures, *Journal of Business Venturing*, 3, 4, 287-300.
- Montgomery C.A., Hariharan S. (1991) - Diversified Expansion by Large Established Firms, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15, 1, 71-89.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990) - The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Oliver R.L. (1999) - Whence Customer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 33-44.
- Peteraf M.A. (1993) - The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.
- Porter M.E. (1980) - **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries**, New York, The Free Press.
- Porter M.E. (1985) - **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press.

- Pras B. (1999) - Les paradoxes du marketing, *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, 99-111.
- Quélin B., Arrègle J.-L. (2000) - L'approche « resource-based view » à la croisée des chemins, **Le management stratégique des compétences**, éd. B. Quélin et J.-L. Arrègle, Paris, Ellipses, 19-53.
- Reichheld F.F. (1996) - **The Loyalty Effect**. Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Reichheld F.F., Sasser W.E. Jr. (1990) - Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 68, 5, 105-111.
- Ruekert R.W., Walker O.C. Jr. (1987) - Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 51, 1, 1-19.
- Rust R.T., Zahorik A.J. et Keiningham T.L. (1995) - Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 58, 2, 58-70.
- Shocker A.D., Srivastava R.K. et Ruekert R.W. (1994) - Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Marketing Research*, 31, 2, 149-158.
- Smith M., White M.C. (1987) - Strategy, CEO Specialization, and Succession, *Administrative Science Quarterly*, 32, 2, 263-280.
- Srivastava R.K., Shervani T.A. et Fahey L. (1998) - Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, 62, 1, 2-18.
- Van Wyk R. (1996) - Technology Analysis: A Foundation for Technological Expertise, **Handbook of Technology Management**, éd. G. H. Gaynor, New York, McGraw-Hill, 5.9-5.24.
- Webster F.E. Jr. (1988) - The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizon*, 31, 3, 29-39.
- Yi Y. (1990) - A Critical Review of Customer Satisfaction, **Review of Marketing**, éd. Valarie Zeithaml, Chicago, American Marketing Association, 68-123.